Séminaire innovation – Réseau Rural Français – Paris (Espace BSA), le 15 mai 2014

Synthèse des échanges

MATINEE

Nathalie PROUHEZE (CGET) introduit la journée dont l'objectif est d'échanger sur comment le Réseau Rural peut soutenir l'innovation dans les territoires ruraux, dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI) et de LEADER et au-delà.

Florent GUHL (MAAF) souligne les éléments nouveaux de la programmation qui favorisent l'innovation :

- Les Régions deviennent autorités de gestion;
- Un affichage politique fort au niveau européen (cf. article 54, 2b du Règlement européen) ;
- Dans le futur programme Réseau rural, ont été rajoutés à l'article 54, le PEI (Programme Européen d'Innovation) et l'animation LEADER.

Nathalie PROUHEZE ajoute le rapprochement souhaitable entre le Réseau rural et les programmes PSDR (Pour et Sur le Développement Régional).

Conférences – débat : De quoi parle-t-on en matière d'innovation ?

Miguel AUBOUY, responsable des activités innovation technologique inspirée du CEA, Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information : « Soyez un numéro 2 ».

MA : L'innovation c'est un seul mot pour trois épreuves qui se suivent :

- L'épreuve du chasseur : phase d'observation où il faut trouver la bonne question à se poser. Le numéro 1 sait répondre à la question alors que le numéro 2 choisit lui-même sa question.
- L'épreuve dumage : quitter le domaine de l'inspiration pour aller vers les réalités concrètes. Une idée-clé est toujours originale et donc une provocation. Être un numéro 2 signifie être celui par lequel le scandale arrive, le numéro 1 connait les normes et les respecte.
- L'épreuve du cultivateur : passer des concepts aux réalités. Cette phase de gestation peut être longue, les numéros 2 sont meilleurs entrepreneurs car ils n'ont pas peur de l'échec.

Romain BRIOT (cellule nationale d'animation du Réseau rural français) pose la question de l'écart entre innovation technique et sociale.

MA : Il y a quatre façons de faire l'innovation:

- Innovation technologique à laquelle on pense le plus naturellement ;
- Observer le désir des gens ;
- Aller rencontrer les gens sur le terrain pour voir quels sont leurs problématiques ;
- Observer le terrain pour identifier des problématiques que les gens n'auraient pas vu.

Romain BRIOT : peut-on considérer les territoires ruraux comme des numéros 2 ?

MA : Les territoires ruraux de faible densité sont des numéros 2 : ce n'est pas parce qu'on est éloigné des centres qu'il n'y a pas d'innovation, elle arrive souvent où on ne l'attend pas.

Une participante : sommes-nous lésés par le contexte français où ne pas trouver est un désespoir?

MA : Il y a de nombreux exemples d'innovations en France et le désespoir peut être un facteur d'innovation, une période de crise est aussi l'occasion d'un sursaut.

Hervé BOSSUAT (MAAF) demande s'il on peut être chasseur, mage ou cultivateur à plusieurs ?

MA : Un inventeur n'est jamais seul. Être créatif ne suffit pas, il faut rassembler des qualités très différentes. On a une tendance exagérée à voir l'innovation comme quelque chose de mythique.

Vanessa CORDOBA, manager chez CMI, enseignante à Sciences Po Paris, co-auteur de l'étude « L'innovation dans les territoires de faible densité » (CGET) et de l'étude « Territoires et innovation ».

VC : L'ouvrage *Territoires et Innovation* est issu d'une mission réalisée pour la DATAR, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'ANR en 2009. Trois idées fortes en ressortent:

- Les territoires sont des acteurs-clés dans les processus d'émergence de l'innovation ;
- Les organisations innovantes ont un rôle-clé ;
- Un territoire est aussi acteur-clé comme co-développeur de solutions innovantes.

La mission sur « l'innovation dans les territoires de faible densité » pour le CGET est basée sur 15 études de territoires innovants desquelles 10 facteurs-clés de l'innovation ont été retirés :

- L'équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler;
- La présence de « brokeurs » de l'innovation ;
- Le savoir-faire du territoire pour mobiliser et monter les projets ;
- L'inscription dans une stratégie de territoire prospective ;
- Une ambition nationale d'être un territoire référent ;
- Des modes d'organisation collective qui favorisent l'alignement des intérêts ;
- Les connexions avec l'extérieur ;
- L'existence de dispositifs permettant le droit à l'erreur ;
- La culture de l'innovation ;
- La possibilité d'avoir des retours d'expérience.

Trois modèles de territoires innovants, adaptés aux territoires à faible densité, ont été définis :

- Territoire pépite qui se fonde sur la valorisation de ses atouts propres ;
- Territoire laboratoire : où se réinvente les modèles et les services pour s'adapter ;
- Territoire coopératif : territoire fondé sur la coopération.

Pistes de réflexion pour le Réseau rural remontées des études de terrain :

- Des trophées pour l'innovation dans les territoires ruraux ;
- Des voyages d'études dans des territoires écoles ;
- Création de modules de formation sur l'innovation : enjeux juridiques, méthodes, concepts ;
- Organisation de l'accès aux compétences ;
- Diffusion et partage des bonnes pratiques des territoires et des dispositifs régionaux ;
- Publication d'appels à projets qui financent les projets innovants ;
- Création d'une bourse d'emploi notamment sur ces « brokeurs » de l'innovation.

Philippe VISSAC (ACTA) : quels sont les résultats de l'innovation ? Quelle place des opérateurs économiques dans ces dynamiques ? Il faut faire attention à la polysémie du terme innovation.

VC : L'innovation s'inscrit une stratégie prospective avec des objectifs à atteindre. Ensuite, les opérateurs économiques sont fondamentaux et doivent être intégrés aux dynamiques. Enfin, l'enjeu n'est pas tant la définition de l'innovation que l'accompagnement des territoires.

Un participant ajoute que dans le contexte économique, les responsables doivent être attentifs aux résultats. On a dans les stratégies de recherche l'obligation de travailler avec toutes les parties prenantes. La polysémie de l'innovation est un problème récurrent, il y a des découvertes modestes qui permettent de progresser, parfois même de survivre.

Gilles REY-GIRAUD (Etd) remarque qu'on focalise sur les résultats mais le Réseau rural doit avoir un rôle pour favoriser la culture du questionnement sur les territoires.
Un autre participant remarque qu'une innovation qui ne fonctionne pas à un endroit peut être une solution ailleurs. Dans les transferts de bonnes pratiques, il faudrait intégrer cet élément.

⇨ **Vanessa CORDOBA** rappelle qu'un territoire innovant est un processus qui va de la question à la réponse, et il faut un écosystème favorable pour que les projets voient le jour.

Projection de « paroles d'élus » sur l'innovation (film projeté lors du séminaire national du Réseau rural à Dijon).

Table ronde : Quels chemins de l'innovation ? Retours d'expériences *(animation, Romain BRIOT)*

- **Xavier ROY**, directeur général de FRANCE CLUSTERS, association qui regroupe 150 clusters, qui accompagne les associations qui les animent, les acteurs publics aux niveaux national, européen et territorial.

RB : Comment un cluster favorise l'émergence de l'innovation ?

⇨ Le curseur est mis sur des entreprises organisées en réseau qui s'inscrivent dans un même domaine d'activité et sur des territoires. Le cluster provoque des synergies grâce à des mutualisations et permet des rencontres avec d'autres acteurs comme le monde de la recherche.

RB : Les clusters prennent-ils en charge le transfert de l'innovation ?

⇨ L'objectif est de favoriser des rencontres entre clusters de domaines différents pour innover. Derrière cette finalité, on est aussi sur des innovations organisationnelles qui se transfèrent d'une entreprise à une autre, comme les groupements d'employeurs par exemple.

RB : Travaillez-vous à dépasser le sentiment d'échec, mal vu dans la société française?

⇨ Les politiques publiques qui accompagnent les clustersfavorisent l'expérimentation et donc le droit à l'erreur. On ne sait pas toujours évaluer cela.

RB : La détection des filières économiques nouvelles est-elle un des objectifs d'un cluster ?

⇨ Il y a une recherche de marchés nouveaux pour valoriser les compétences des entreprises, mais il ne s'agit pas de lancer une expérimentation si elle ne s'inscrit pas dans une stratégie partagée.

- **Marie-Sophie PETIT,** Chambre régionale d'agriculture de Bourgogne, animatrice du Réseau Mixte Technologique « systèmes de cultures innovants », dispositif mis en place par le Ministère de l'Agriculture en 2007 pour développer les synergies entre acteurs de la recherche, de la formation et du développement.

RB : De quelle manière ce réseau organise l'émergence de l'innovation ?

- ⇨ Ce réseau a 2 objectifs principaux : proposer des méthodes et des systèmes originaux, et développer un réseau de compétences. Les systèmes innovants sont conçus pour atteindre des performances économiques, environnementales et sociales. Il y a plusieurs étapes :
  - Définition de la problématique ;
  - Inventaire des procédés et solutions qui peuvent être mobilisés par tous les acteurs ;
  - Phase d'assemblage technique et de culture qui soient les plus efficients ;
  - Phase d'évaluation.

RB : Est-ce facile de faire travailler ensemble des acteurs de mondes différents ?

- ⇨ Ce n'est pas facile a priori mais les acteurs se mobilisent car le bout de connaissance que chacun amène permet d'élargir leur champ de connaissance techniques mais aussi de *process*.

RB : Y'a-t-il une prise de conscience sur l'importance de l'évaluation comme outil ?

- ⇨ L'évaluation dérange mais elle fait avancer, même s'il n'y a pas d'évaluation parfaite.

Une participante demande : qu'est-ce qu'on fait de l'expérimentation après ?

- ⇨ **Xavier ROY** répond que dans les clusters, les méthodes s'ancrent, se transfèrent, s'adaptent. Il faut inscrire l'expérimentation dans le modèle économique pour favoriser la survie du projet.

- **Stéphane VINCENT,** Délégué général de la 27ème région, projet né en 2008, soutenu par l'ARF, pour réfléchir et tester des modes opératoires et des façons différentes de concevoir des politiques publiques.

La 27ème Région s'est intéressée à la conception plus qu'à l'innovation. Stéphane Vincent ajoute qu'il y a un malentendu sur le droit à l'erreur. Si l'innovation signifie systématiser des pratiques de tests et d'expérimentation alors elle est un réducteur de risques.

RB : Comment favoriser l'émergence de l'innovation, le questionnement d'un territoire ?

- ⇨ Les projets passent par deux phases :
- une phase de recherche-utilisateur : on repart des pratiques et on réinterroge le problème ;
- une phase de test et d'expérimentation pour laquelle les designers apportent beaucoup.

RB : Une fois qu'un territoire est riche d'une dynamique, comment la maintenir ?

- ⇨ Il faut associer les futurs chefs de projet qui vont pérenniser la démarche et aider les collectivités à créer leurs propres démarches d'innovation (cf. La Transfo) enformant les agents à penser un peu comme des designers,à repenser par les usages…

- **Marc BONNARD,** Président de LEADER France, LEADER va entrer dans sa cinquième programmation. Son caractère innovant se trouve dans l'obligation de travailler en partenariat, l'approche ascendante et le décloisonnement.

RB : Peut-on faire un retour sur des projets innovants via les projets LEADER 2007-2013 ?

- ⇨ LEADER permet une transversalité entre thématiques, finance des projets adaptés au territoire, apporte de l'ingénierie, un réseau et permet la coopération : échange d'expériences, de bonnes pratiques pour faire avancer les économies locales.

Retour sur les interventions

Philippe VISSAC souligne que le RMT « systèmes de culture innovants » peut servir de lieu où les acteurs peuvent trouver de l'information sur des sujets complexes, un lieu de ressourcement.

Marie-Sophie PETIT ajoute que le RMT permet de trouver aussi des compétences, de la collaboration positive dans un esprit « gagnant-gagnant » pour le développement de la compétence collective.

Karine FARINEAU (Pays de Gâtine) cite une expérimentation de « Pâturage tournant dynamique » sur le territoire suivie par LEADER qui s'est démultipliée et qui a été retenue au programme Life.
Un participant demande quelle est la bonne question à poser dans ces territoires à la population résidentielle vieillissante ?
Marc BONNARD : ces territoires sont attractifs, l'objectif est qu'ils ne deviennent pas des « terrains de jeu » et de maintenir une production agricole. Il y a des choses à mettre en œuvre avec LEADER.

Tour de table conclusif des membres de la table ronde sur les enjeux pour le réseau rural

Xavier ROY : il ne faudrait pas reproduire certains mécanismes, comme les appels à projets, qui ont créé de la compétition. Il faudrait aussi inventer d'autres façons de raconter les projets. Il faudrait enfin aller plus loin dans l'expérimentation, imaginer des cadres de projets locaux, des FabLab de territoires ?
Marie-Sophie PETIT souligne l'importance de l'animateur dans les collectifs et des compétences à réunir et suggère de renouveler les façons de faire de l'innovation, les agriculteurs sont parfois plus rapides que les acteurs de la recherche et du développement (R&D).
Marc BONNARD: il faut simplifier les recherches financières. Par ailleurs, un réseau est fondamental pour la réussite de l'innovation en apportant un appui aux porteurs de projets LEADER.
Xavier ROY suggère le développement d'une offre d'animation structurée pour confronter les regards d'experts et développer les transferts, et travailler avec les clusters pour renforcer le lien urbain/rural.

La matinée est close en rappelant que Réseau rural alsacien organise les 4 et 5 juin 2014 à Rouffach un séminaire sur le thème « Territoires ruraux et innovation ».

APRES MIDI

Les nouveaux chemins de l'innovation : Quelles actions pour le Réseau rural français demain ?

L'après-midi du séminaire a été consacrée à trois séquences d'ateliers créatifs en petits groupes (5 tables de 8 personnes) pour imaginer **les actions** du Réseau rural national en faveur de l'innovation et en articulation avec les actions spécifiques portées par les réseaux ruraux régionaux. On trouvera ci-après l'essentiel des propositions formulées au cours des échanges, enrichies de contributions post séminaire de Gilles REY-GIRAUD (Etd) et de Marjorie JOUEN (MEDDE).

A. L'émergence des innovations

1. Quelles fonctions le Réseau rural français pourrait-il exercer pour favoriser l'émergence des innovations ?

- A partir d'une synthèse de travaux thématiques, identifier et porter au débat les principales questions à se poser (balisage des innovations potentielles).
- Mettre en place des **groupes de travail thématiques** (agriculture, tourisme, circuits courts, énergies) qui produisent des analyses, des études, de méthodes, grilles de questionnement et facilitent les rencontres, les contacts.
- Réaliser une **cartographie** des acteurs, des problématiques existantes dans une base de données facile d'utilisation.
- **Capitaliser** et **partager** les compétences existantes.

- **Accompagner** des structures d'appui aux porteurs de projet sur le sujet de l'innovation.
- **Lancer des appels à expérimentations** auprès des territoires et des centres de recherche ou d'acteurs institutionnels.
- **Animation/échanges d'expériences** et au-delà des échanges : production de **prototypes**.
- Programme de **rattrapage pour les projets « trop innovants »** qui n'obtiennent pas de financements car ils sont en dehors des clous (en écho au constat du Président de Leader France) – on pourrait le traduire par l'équivalent de ce qui a été fait dans le secteur privé avec les fonds d'amorçage pour les start-up. Un tel financement pourrait d'ailleurs donner lieu à un appel à des financements externes (mécénat/ fondations ou crowdfunding / love money)
- **Utilisation / branchement avec les labos d'innovation régionaux** qui sont en train de se créer (dixit Stéphane Vincent – « les transfos ») – il n'y en a pas partout mais la connexion avec ceux existants ou en cours de création serait souhaitable (**id. avec les agences d'urbanisme**)
- **Formation** de « passeurs » de l'innovation, professionnalisation des agents de développement par les réseaux régionaux.
- Générer une **culture commune**, créer des ambassadeurs de l'innovation.
- Généraliser le dispositif « **Résidence** » (cf. 27ème Région).
- Au niveau national, le RRF doit être un **portail de l'innovation** avec des référents en région.
- Faire se **rencontrer** les acteurs.
- **Recenser et diffuser** les dispositifs de soutien à l'innovation : laboratoires d'innovation, agences régionales.

2. Quels seraient les moyens à mobiliser, les leviers d'action à déclencher ? Quelles modalités de mise en œuvre faudrait-il mettre en place, selon quels principes de fonctionnement ?

- Mettre en place une **fonction d'analyse** sur le fond
- Organiser des **rencontres thématiques** au niveau national.
- Organiser des **visites d'études**.
- Rédiger des **annuaires.**
- Créer des **ambassadeurs** de l'innovation, des animateurs.
- A redéfinir en fonction de l'architecture définitive du réseau rural

3. Conclusion : quelques idées-clé à retenir.

- Réaliser un dispositif de **cartographie** des actions et des problématiques, y compris avec les autres pays et réseaux ruraux européens.
- Il faut des **groupes de travail** sur l'innovation, soit spécifiques, soit thématiques avec une approche par activité ou sectorielle pour susciter les collaborations.
- Les réseaux ruraux régionaux doivent acculturer, avoir un rôle **d'animateur**.
- Fonctions : Faire se **rencontrer** et accompagner pour créer les conditions de naissance de l'étincelle.
- Moyens : disposer d'un **ambassadeur-référent**.
- Dupliquer le dispositif « **Résidences** ».
- Modalités : Développer les **rencontres thématiques**, **visites de terrain**. Mettre en place des **appels à projet thématiques**.

B. La collecte et la mise à disposition des innovations

1. *Innovations : que collecte-t-on, dans le cadre du Réseau rural français ?*

- Axer la collecte sur des questions que les acteurs locaux se sont posées et les réponses en termes de pistes d'innovation technologique, organisationnelle, méthodologique, notamment dans les travaux de recherche (PSDR, CASDAR…)
- Des expériences innovantes **LEADER** (informations disponibles sur OSIRIS notamment).
- Des expériences innovantes **hors LEADER**, plus complexes à détecter. Pour cela, penser à travailler avec les têtes de réseaux des associations.
- Des expériences « **prêtes à être transférées** », expliquées sous forme de mode d'emploi ou par des fiches très synthétiques, qui permettent de contacter les personnes référentes directement.
- Une **collecte** large : par définition, il est complexe de fixer un cadre à l'innovation et de créer une grille de critères. Il faudrait donc que les porteurs de projets innovants puissent référencer leurs initiatives à l'aide de mots clés. Les initiatives seraient ensuite triées et classées selon leur pertinence et degré d'innovation : « souplesse puis expertise », une collecte en deux temps.
- Créer une **échelle de transférabilité**, afin de classer les projets. Cela permet de compléter l'approche par mots clés.
- Des données **qualitatives** doivent être collectées.
- Expériences innovantes : des projets « **jamais vus** » sur les territoires dans lesquels ils sont mis en œuvre.

2. *Quels supports sont à envisager ? et pour quelles cibles ?*

- Portraits d'innovateurs en milieu rural (contemporains ou historiques).
- Des **fiches de capitalisation**, permettant de préparer le transfert des innovations et faisant une large place à l'énoncé des questions de départ et au processus essais-erreurs mis en œuvre.
- Un besoin **d'uniformisation** des fiches de capitalisation, et d'une justification qualitative sur le caractère innovant du projet.
- Regroupement thématiques des fiches avec introduction précisant les problématiques générales concernées.
- Repérage des travaux de recherche, annuaire des laboratoires classés par thématiques
- Des cartes interactives permettant de géolocaliser les innovations.
- Des **visites de terrain**.
- Des **rencontres**.
- Des **journées de diffusion**.
- Un système permettant à chacun de faire parvenir un projet jugé innovant par le biais d'un smartphone (photo, quelques lignes de texte, géolocalisation).
- Faire le lien avec la **presse**, notamment locale et régionale, afin de faire connaître les innovations.

  Cibles : l'utilisateur final, la société civile organisée

3. ***Qui, au sein du Réseau rural français, est chargé de la capitalisation (voire même de la sélection) et de la diffusion ?***

- Proposition que les réseaux ruraux régionaux aient un rôle **d'identificateurs des innovations**. Ils pourraient se répartir des thématiques pour lesquelles chacun serait chef de file. Une expertise extérieure viendrait à posteriori trier les expériences collectées par les RRR.
- Proposition d'organisation de « **tournées des idées** », via des collectes d'information suivant un système de campagne interrégionales.

C. Le transfert des innovations

1. ***Au sein du Réseau rural français, quels (et/ou qui) seraient les vecteurs de transfert de l'innovation***

- **L'intégration des fiches**, portant sur un thème donné, dans un document mettant en avant les **éléments de problématiques**, la diversité des questions et des réponses s'y rapportant, en fonction des contextes locaux possibles
- La production de **notes de recommandations** s'adressant aux décideurs publics (Etat, Régions…) afin que, sur la base des plus-values constatées sur un certain nombre d'expériences d'innovation pour une thématique, des enseignements soient tirés en termes de politiques publiques.
- **Des formations** pour porter à la connaissance auprès d'un maximum d'acteurs locaux non seulement les innovations mises en œuvre, mais aussi les questionnements de départ et le cheminement qui a conduit à l'innovation (appui sur organismes de formation existant).
- **Assistance technique** au transfert.
- **Traduction.**
- **Partage** d'outils, de vidéo, langage simple.

2. ***De quelles manières pourrait s'envisager le transfert ?***

- Par la **formation** avec la création de modules et d'outils pédagogiques et l'élaboration d'un curriculum de formations adaptées aux différents publics (professeurs, agriculteurs) et proposant formation initiale et continue.
- Par l'organisation de **journées d'action et colloques** : stands de démonstration, visites de terrain en lien direct avec l'utilisateur.
- Restitutions des impacts de l'innovation par **l'évaluation** et des **questionnaires** ;
- **Analyser le territoire** sur lequel s'appliquerait l'innovation (receveur) : susciter le désir et l'envie, aller au-devant des populations innovantes.
- **Articulation entre le monde de la recherche et le monde du développement local** : trouver des méthodes de travail efficientes.
- Organiser des **concours d'actions innovantes**.
- Nécessité de créer un **besoin de transfert**.
- Attention : la capacité de transfert dépend de la possibilité de mettre en relation des territoires similaires en termes d'état d'avancement.
- Veiller à favoriser le transfert d'innovation **inter-fonds européens**.

- Privilégier les **supports et modes de communication adaptés** (vidéo, mode oral par exemple, par rapport à l'écrit) et **les lieux d'échange et de rencontre existants** (foires par exemple).
- Bilan de transfert sur des questions larges (exemple : essaimage de l'innovation du partenariat public-privé de Leader).

3. Quelles seraient les modalités de financement des transferts d'innovation ?

- Intégrer la partie transfert dans la partie des projets.
- Se donner les moyens **en temps et ressources humaines** pour y consacrer le temps nécessaire.
- Présenter les résultats pour qu'ils soient transférables, les vulgariser/financer cette traduction
- Rajouter une phase dans le dossier de financement des projets : spécialiste de l'innovation qui repère les projets.
- Utiliser les multiples outils de financements du transfert : transferts entre fonds (mesure 15)
- Mieux financer la valorisation (travail des passeurs) plutôt que constituer une base de données
- Le calendrier d'approbation de l'innovation est une question à prendre en compte
- Besoin d'un **traducteur**
- Analyse des facteurs clés d'innovation et du processus dans le temps
- **Assistance technique** au transfert.

_____